

浅谈战略联盟竞争优势

——以丰田汽车公司为例

姜 恩

(厦门大学 国际经济与贸易系,福建 厦门 361005)

摘 要:本文从汽车业角度,结合丰田的实践,分析战略联盟竞争优势。并结合我国汽车业目前的状况,阐述丰田战略联盟对我国汽车业发展的启示。

关键词:战略联盟;竞争优势;丰田;汽车业

中图分类号:F271 文献标识码:A 文章编号:1008-4428(2006)02-39-03

所谓战略联盟(Strategic Alliances),是指两个或多个企业之间为了实现一定的战略目的,在一定时期内进行的一种合作安排。联盟各方仍保持着本公司经营管理的独立性和完全自主的经营权,彼此之间通过达成各种股份或非股份的协议、契约,结成一个优势互补、风险共担的联合体。联盟具有自发、协调、非强制、非控制等特点。

一、战略联盟竞争优势——以丰田汽车为例

跨国战略联盟已成为跨国公司谋求国际竞争力、强化内部竞争优势的重要手段。无论是以横向或纵向所形成的战略联盟都有能够为联盟参与者带来一种动态的、具有创造性的、在本质上比原有价值链更具效率的新价值链及价值系统。从当前企业战略联盟的实践来看,战略联盟在企业国际化竞争中发挥了重要作用,也一定程度上优化了联盟各方的竞争优势。

(一)纵向战略联盟与竞争优势

1、纵向联盟与产品成本优势。正如波特所说,“竞争优势无外乎两种基本形式:成本领先和标新立异”,“企业正是通过比竞争对手更廉价或更出色地开展这些重要战略活动来赢得竞争优势”。跨国公司与他们的零部件供应商之间的联盟,无疑为成本最小化创造条件。在汽车行业,由于零部件的标准化和生产的模块化,这样有利于实现了零部件生产的规模效益。而专门生产零部件的厂商,由于其在行业中的分工,使得其生产零部件规模化和专业化,因此产生规模经济,使低价零部件供应成为可能。汽车厂商与零部件供应商的战略联盟无疑会给双方带来利益。比如丰田汽车与爱信精机的联盟合作。很多人认为丰田汽车的成本优势来自于其独特的精益生产管理模式。当然这是事实,但其之所以能做到精益生产,跟很多丰田的供应商是分不开的。爱信精机就是一个典型的例子。爱信精机是一家综合性汽车零部件生产厂家,其企业规模相当的庞大,在制造方面的技术力量受到了很高的评价。爱信精机一直努力通过构筑世界最佳生产和供应体制以及通过零部件的通用化来实现降低成本。丰田通过与爱信精机联盟,不但降低独立生产的风险,而且可以得到廉价零部件。这样无疑达到了降低成本的目的,从中获得成本优势。

2、纵向联盟与质量优势。跨国公司之所以能成为跨国公司是因为其品牌为世界所接受这其中要与产品的质量分不开。跨国公司的产品首先是质量受到认可的。其品牌优势很大程度上是其质量优势的体现。丰田更是业界在质量方面的楷模;而丰田之所以有如此优秀的品质,部分归功于其供货商在创新、工程、制造及整体信赖度方面的优异表现。由于丰田与其供货商(如电装和爱信精机)的联盟合作,而成为丰田汽车优质的保证。丰田很早就认识到了寻找坚实伙伴的重要。丰田公司对待其供货商就像对待自己公司内部同仁一样,让供货商和丰田一起成长并学习丰田的生产方式。丰田对供货商的品质要求绝对是苛刻的。并不断向供货商教授精益生产理念,从而保证了生产质量。而且许多供应商和丰田一起成长,甚至成为业界领头比如电装公司。丰田的质量优势很大程度上依赖于其供货商,我们也可以说这种优势得益于两者的有效的战略联盟关系。

3、纵向联盟与时间优势。随着世界市场的不断加剧,企业经营环境的动态性也逐渐提高,产品生命周期缩短,新产品代替步伐加快。对于企业来说,竞争就是看谁能够率先实现企业目标。虽然这是一个关于竞争的简单描述,但它强调时间的重要性。在当今的商业环境中,时间作为一个战略工具正变得越来越重要,停滞不前的代价远远高于成本变化带来的损失。丰田的即时生产(JIT)很大程度上依赖于零部件供应商的支持。丰田的供应商以成为丰田即时生产的一分子,不论是在丰田公司的即时生产流程顺利运作时,还是在出现问题而停滞不前时,其供应商都扮演着重要角色。丰田也鼓励它的供货商们采用丰田即时生产模式,提高他们的对各种情况的反应能力。这也为丰田的生产的时间连续性打下坚实的基础。企业的生产总成本在一定程度上是执行这一过程所需时间的函数。同时,生产产品的时间是把握市场时机和及时满足顾客的重要决定因素。因此,良好的供应链体系保重了丰田的即时生产管理和对市场的及时反应。这使得丰田在激烈的全球竞争中占到先机。

(二)横向联盟与竞争优势

1、横向联盟与学习优势。全球化浪潮下的,世界范围内的竞争使得每个跨国公司都要面对各种各样的竞争环境。即使是在庞大的公司也有自己的缺陷。例如对某个国家环境的认识不足,对当地文化和需求的了解不足,这就造成进入的困难。另一方面,是对技术和管理经验的需求,跨国公司都有各自占优势的领域,但其不可能面面俱到,他们也要学习其他企业的经验和管理方法。通过战略联盟,跨国公司巨头们就可以达到相互学习的目的。如丰田与通用汽车公司的联盟合作。丰田与通用合资建立了NUMMI,为双方生产汽车。对于丰田来说,和通用的战略联盟的价值在于,丰田汽车公司可学会如何在美国与供应商和工人打交道。而对于通用来说,则可以学会丰田的及时供应生产方法,事实上,通用汽车公司已经将其的一部分方法移植到位于田纳西的Saturn工厂。我们可以很清楚的到看双方进入联盟的目的都是获取知识。通用是为了获得有效的生产高质量小型汽车的方法。而对丰田汽车公司,同联邦、州和地方政府打交道是一个新经历,希望可以从通用汽车公司身上学到其中的小窍门。这种情况下,两个公司对双方的资源和能力进行评估,然后确认了彼此存在的需要。丰田通过获得、模仿通用汽车公司与本地政府官员以及社区的一般交往情况,丰田汽车公司的经理们学会了美国的公共关系艺术。这一经验后来移植丰田汽车在田纳西的生产基地。另外,丰田汽车公司在与劳工协会的接触中带来了新管理经验和洞悉。NUMMI合资企业证明,合作伙伴双方需要彼此不等的能力,导致了50-50合作伙伴关系。在这种合作关系下,通用汽车公司和丰田汽车公司满足了各自对企业的期望。也就是说,在这种战略联盟的合作下,双方实现了相互学习,从而增强各自的竞争优势。丰田与福特的联盟合作也说明了战略联盟显示出强大的学习优势。一方面福特学习丰田的汽油电力混合车辆的开发技术。另一方面丰田希望从福特公司财务服务的经验中受益。从这些方面说明了,学习的重要性。当然我们也看到了战略联盟对学习优势的贡献。

2、横向联盟与避免局部过度竞争及加强与非联盟方的竞争优势。跨国公司在积极的参与世界范围竞争的同时,他们也在利用各种有利条件,避免一些局部的过度竞争。跨国公司有时无法应对全球范围的全面竞争,于是为了集中力量占领某一特定市场,而对于其他市场则采取联盟合作的方式避免过多的竞争。或者说避免同时与多家巨头的同时竞争。丰田与通用的合作就一定程度上缓解了丰田在加利福尼亚及其附近地区和通用的正面竞争。这种的合作方式,体现了现在跨国公司的既合作又竞争的格局。合作与竞争并不矛盾,在某些方面和范围内合作,又在其他方面展开竞争,这正是现代跨国公司面临的竞争形式,也是汽车业跨国公司必须面对的。双方在局部的合作不仅可以一定程度上避免双方的竞争,而且对于非联盟方有更强的竞争优势。由于联盟的合作关系,使得双方互补长短和互通有无,使得产品更加具有竞争力。这样可以达到共赢的效果。

二、对我国汽车业发展的启示

我国汽车业经过几十年的发展初步形成自己的产业

基础。并且主要的汽车企业都与跨国企业通过合资的形式建立了战略联盟(如上汽与大众,北汽与丰田等)。但是这几年的发展并没有使民族汽车业获得应有的发展,而是跨国公司的汽车在中国更加的普及。这就说明我们没有充分的利用好战略联盟这个平台。因此我们在发展战略联盟时要注意以下几个方面:

1、我国汽车制造商应加强与国内外零部件供应商的合作关系。我国汽车制造商与供应商的关系很多还停留在只是简单的采购关系层面,这对于实现灵活控制和节约成本方面是很不利的。我国汽车给人的印象是严重的质量缺陷,这也是我国汽车业的关键问题。汽车制造商只有和零部件供应商的进行更紧密的合作,才能保重零部件的质量。我们要建立自己的品牌质量就是入场券,要尽可能的利用零部件厂商的专业生产能力和规模优势,使它们融入整个汽车的研发和生产中;这样才能在时间成本等方面占据优势。也只有这样才能整合汽车业的凌乱分散的局面,为我国汽车业的发展建立强有力的基础。

2、我国汽车业与跨国公司建立联盟时,一定要通过各种方式学习先进的技术和管理经验。战略联盟的很大一个功能就是促进相互学习。我国汽车厂商与跨国公司的联盟也有很长的一段时间了,而这么多年的发展依然没有自己的产品研发技术,几乎所有的汽车专利都是依托跨国公司;这对我国汽车业的长远发展是很不利的。我们的汽车厂商在与国外厂商合作时,往往忽略了自身的学习和提升,而只注重眼前的利益。我国汽车厂商在与跨国公司建立联盟后,只在乎短期内的销量增长和短期利润;而没有千方百计、想方设法在合作中学习别人的技术和管理。与此同时我国汽车厂商和国外的合作都是被动的。也就是并不是我们根据自己的需要选择联盟伙伴,而是等待跨国公司来寻求合作。这样无疑降低了联盟的针对性。并且往往成为跨国公司进入中国的跳板。最终使中国汽车业在与跨国公司的合作中,变的“一无所有”。

3、政府应该在战略联盟中发挥作用。我国很大一部分与跨国公司的合作都是通过政府来完成的。政府应该在与跨国公司的谈判中更多关注技术转让了,管理培训等,有利于我国汽车产业长远利益的问题上来。再者,政府应该扶持个别大企业,并整合国内汽车产业混乱、分散的局面。使我国企业在参与战略联盟时有更大筹码。

参考文献:

- [1] S.Shiva Ramu. Strategic Alliances[M].New Delhi response Books, 1997.
- [2] 林季红.跨国公司战略联盟[M].北京:经济科学出版社,2003.
- [3] 雷费克·卡尔潘.全球企业战略联盟——模式与案例[M].北京:冶金工业出版社,2003.
- [4] 若山富士雄、杉本忠明.丰田一兆日元利润的经营哲学[M].昆明:云南人民出版社,2004.
- [5] 湘财领导力发展学院主编.丰田模式——精益生产的18个黄金法则[M].北京:中国建材工业出版社,2005.
- [6] 何 畔.战略联盟:现代企业的竞争模式[M].广州:广东经济出版社,2000.
- [7] 玛丽安·凯勒[美].汽车大战——占领21世纪的竞(下转第52页)

这一观点的依据是,税基是从公司毛所得中减去生产成本所决定的,其实这剩下的只是利润。只要企业使经济利润最大化,那么对经济利润的征税,就不会引起企业行为的调整,关于价格,生产的所有决策都不会改变。因此,这种税无法转嫁,在征税之时,便由企业的所有者来承担,由于税收不改变行为,它不会导致资源配置不当,故超额负担为零。

但是有人提出把公司税看成只是对经济利润课征的一种税,几乎肯定是错误的,因为纯利润的税基是从毛收入中减去所有投入品的价值,包括企业所有者提供的投入品的机会成本。而公司税规定股东提供的资本,不能进行扣除,所以该税基包括不属于经济利润的其他因素。但也存在公司税就等同于经济利润税的情况,斯蒂格利茨曾证明只要允许公司把向债权人支付的利息扣除掉,公司税就相当于是经济利润税。但是其建立在公司用借债为其额外项目筹资,虽然公司税会刺激企业负债经营,因为利息通常可以从应税利润中扣除,但实际上企业可能由于种种原因而借不到款,也许会采用出售股票或利用保留收益来筹资。由此可以看出公司税的开征对公司的投资影响在一定程度上还取决于公司融资结构。

三、公司税激励对投资的影响分析

投资激励要干预资本市场,鼓励特定类型的投资,其理由在于资本市场在配置投资时出现了某种低效率。其一为公司税本身的开征对资本市场产生扭曲作用,如上所述。其二为市场失灵,增长的外部性是一重要原因,罗默指出,资本积累对从事这种投资之外的企业产生了外部收益,由于这是投资行为本身产生了外部性,故采取的措施应当是直接影响的措施,这就为投资激励提供了强有力的根据。资本市场本身的不完善或因制度原因而不完全,信息的不对称,也是政府采取投资激励的根据所在。

税收激励是指税法中规定的给予某些活动、某些资产、某些企业以及某些融资方式以优惠待遇的条款,如给予制造业的投资以免税期和与投资税收抵免;给予特定资产以加速折旧;给予小企业较低的税率;给予债务融资和股票融资以不同的税收待遇。税收激励也包括那些试图改变资产使用时间的税法条款,如加速资本消耗宽减、随时间变化的法定税率以及使用于资源行业的折耗宽减等。所有这些条款的基本目的,就是要鼓励特定活动的资本积累,以促进投资的增长。最典型的公司税激励措施一般有:优惠税率、投

资税收抵免与扣除和加速资本消耗宽减。

(1)优惠税率刺激。政府一般都临时性地或永久性地给予某些特定类型的企业较低的税率。这从直观上看,似乎会促进企业的投资增长。但这种税收激励欲达到预期的效果,必须满足如下三个条件:其一,税收激励可以随投资额的变化而改变;其二,税收优惠可用来冲销企业的全部亏损;其三,有效边际税率相对较高。在实际操作中,上述三项条件往往难以同时得到满足。这意味着在不少情况下,优惠税率并非是刺激投资的有利工具。

(2)投资税收抵免和扣除刺激。在投资税收抵免的条件下,特定行业的企业(如正在成长中的小企业和从事高风险活动的企业等)可以将购置固定资产、研究与开发投资以及资本存量的支出,在其应纳税额中按一定比例扣除。当然,投资税收抵免对投资的刺激作用,还要取决于这种抵免对冲销企业亏损的力度大小。亏损冲销规定的力度越大,相对于其他企业而言,对处于亏损状态企业的刺激效果就越大;反之则越小。投资扣除是指企业在缴纳公司所得税时可以从应税所得中扣除相应的份额,并以此来激励企业增加投资。有实例可证明,投资税收抵免和扣除在刺激投资增长方面,比降低税率更有效。

(3)加速资本消耗宽减刺激。加速资本消耗宽减是指特定类型的成本可以快速注销,这也是激励投资的一项有力工具。最常见的是折旧扣除可以加速,甚至可以作为费用列支。一般而言,任何类型的成本都可以加速扣除,包括有形投资和无形投资(如研究与开发投资、勘探费用和广告费用等)以及融资(利息)成本等。同样道理,有关亏损冲销规定的力度的大小在这里也显得很重要。

参考文献:

- [1] 安沃·沙赫.促进投资与创新的财政激励[M].经济科学出版社,2000.
- [2] 哈唯·S·罗森.财政学[M].中国人民大学出版社,2003.
- [3] 钟晓敏.竞争还是协调[M].中国税务出版社,2002.
- [4] 邵金鹤.税收对投资影响的评估方法[J].外国经济与管理,2001,(01).

作者简介:

潘一鸣,无锡商业职业技术学院会计系,苏州大学商学院硕士研究生,研究方向:财政。

(上接第40页)赛[M].上海:上海译文出版社,1996.

[8] 兰天.论跨国公司战略联盟竞争优势的理论与实践差距——以瑞典重型汽车制造商斯坎尼(Scania)为例[J].商业研究,2004,(22).

[9] 林季红.汽车业跨国公司的全球竞争态势[J].南开管理评论,2004,(07).

[10] 迈克尔·波特.竞争优势[M].北京:华夏出版社,1997.

[11] 黄志伟.浅谈跨国战略联盟与我国汽车产业的发展[J].学术交

流,2005,(03).

[12] 董昭江.跨国战略联盟与我国汽车业的发展[J].税务与经济,2004,(06).

作者简介:

姜恩,男,福建宁德人,厦门大学国际经济与贸易系,研究方向:跨国公司战略联盟和跨国经营战略。